



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Besch, M.; Prummer, S.: Regionale Marketingkonzepte auf einzelbetrieblicher und kooperativer Basis. In: Bauer, S.; Herrmann, R.; Kuhlmann, F.: Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft – Analyse, einzelwirtschaftliche Strategien, staatliche Einflussnahme. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 33, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1997), S.327-338.

REGIONALE MARKETINGKONZEPTE AUF EINZELBETRIEBLICHER UND KOOPERATIVER BASIS

von

M. BESCH und S. PRUMMER*

„Ideen, Wissen, Kunst, Gastfreundschaft, Reisen - das sind Dinge, die ihrer Idee nach international sein sollten, aber läßt Güter in der Heimat herstellen, wenn es immer sinnvoll und praktisch möglich ist.“

(John Maynard KEYNES, 1933)

1 Einführung in die Themenstellung

Globalisierung der Märkte, Internationalisierung der Lebensweisen und Verzehrsgewohnheiten - das sind die Stichworte des Lebensmittelmarketing im ausgehenden 20. und beginnenden 21. Jahrhundert. Erscheinen da regionale Marketingkonzepte nicht wie ein Relikt aus Großmutter's Zeiten? Nur auf den ersten Blick, denn die ökonomische und soziale Entwicklung verläuft nicht so gradlinig und gleichgerichtet, wie menschliches Denken und Trendextrapolationen es gerne vortäuschen. Globale gesellschaftliche Strömungen und Massenerscheinungen der weltweiten Integration produzieren immer Gegenkräfte, die sich (hoffentlich!) nicht gleich im „Clash of Civilizations“ (HUNTINGTON 1993) entladen, wohl aber zu einer zunehmenden Betonung regionaler, ethnischer und traditioneller Eigenarten und Lebensgewohnheiten führen. Neben der Massenproduktion und -distribution uniformer Produkte und Marken wird es immer **regionale Nischen und Spezialitäten** geben.

Als weiterer Faktor kommt hinzu, daß sich mit steigender Bevölkerungsdichte, wachsendem Wohlstand und internationaler Arbeitsteilung der **Zielkonflikt zwischen Güterproduktion und Umweltschutz** weiter verschärft. Dieser Zielkonflikt kann nach FREY (1992, S. 16 f.) nur gelöst werden, wenn der Wirtschaftsprozeß mit seiner bisher als extern betrachteten Entnahme von Ressourcen und dem Ausstoß von Gütern und Abfällen in ein geschlossenes Kreislaufsystem für das „Raumschiff Erde“ überführt wird, wobei bei der Produktion und Verteilung der Güter möglichst wenig Rohstoffe verbraucht werden und möglichst wenig Abfälle entstehen sollen. Eine Stärkung und Wiederbelebung regionaler Märkte („aus der Region - für die Region“) paßt sicherlich in dieses Konzept, wenn dadurch weite und umweltbelastende Transportwege vermieden werden (vergl. BÖGE 1993).

Schließlich wird die Globalisierung der Märkte und der wachsende internationale Gütertausch von einer **zunehmenden Verunsicherung der Konsumenten** begleitet, die angesichts der unüberschaubaren Warenfülle und der ausgiebigen Berichterstattung über Lebensmittel-skandale zumindest in Deutschland zu einem erheblichen marktbeeinflussenden Faktor geworden ist. (Es sei nur auf den aktuellen Fall des BSE-Skandals und seine Folgen verwiesen - vergl. MEYER-HULLMANN 1996.) Neben einem konsequenten Qualitätsmanagement in der Agrar- und Lebensmittelproduktion zur durchgängigen Qualitätssicherung bis zur Ladentheke (vergl. OTTOWITZ 1996) sind regionale Herkünfte und überschaubare Vertriebswege ein geeignetes Mittel, das Mißtrauen der Verbraucher abzubauen (vergl. HENSCHE et al. 1993).

* Prof. Dr. M. Besch und Dr. agr. S. Prummer, Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Technischen Universität München-Weihenstephan, 85350 Freising

Regionale Marketingkonzepte stellen also nicht einen „romantischen Rückfall“ in vergangene Zeiten dar, sondern entsprechen einem menschlichen Bedürfnis nach überschaubarer und identitätsstiftender Umwelt. Sie können darüber hinaus einen Beitrag zu umweltgerechterem Verhalten leisten und dazu beitragen, das Vertrauen der Verbraucher wiederzugewinnen. Im weiteren Verlauf der Abhandlung soll die Entwicklung und der Aufbau einer Marketingkonzeption vorgestellt und ihre Übertragung auf regionale Marketingprogramme diskutiert werden. Es folgt die Darstellung von drei Fallbeispielen auf einzelbetrieblicher und kooperativer Basis. Der Beitrag schließt mit einer abschließenden Würdigung der Möglichkeiten und Grenzen regionaler Marketingkonzepte.

2 Regionale Marketingkonzepte: Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten

2.1 Entwicklung und Aufbau einer Marketingkonzeption

Strukturbrüche und grundlegende Veränderungen auf den Märkten erfordern ein strategisches Marketingdenken, die Entwicklung einer Marketingkonzeption, die sich an den künftigen Anforderungen und Erfordernissen der Märkte orientiert (BECKER 1992, S. 1 ff.). Die Voraussetzung für die Entwicklung einer solchen Marketingkonzeption besteht in einer sorgfältigen Analyse der Entscheidungsgrundlagen. Hierfür sind zahlreiche Verfahren entwickelt worden (vergl. MEFFERT 1994; S. 41 ff.). Eine vereinfachte, auch für landwirtschaftliche Betriebe verwendbare Vorgehensweise hat HAMM (1991, S. 34 ff.) beschrieben.

Zunächst erfolgt eine Analyse der Stellung des eigenen Unternehmens im Markt, die im Vergleich mit den Konkurrenten zu einer Stärken-Schwächen-Analyse führt. Der zweite Schritt besteht in einer Analyse des Unternehmensumfeldes und seiner künftigen Entwicklung, wobei neben den Konkurrenten auch die Lieferanten, die Abnehmer und Kunden erfaßt (näheres Umfeld) sowie auch die zu erwartenden Veränderungen der Rahmenbedingungen (weiteres Umfeld) miteinbezogen werden (KOTLER/BLIEMEL 1992; S. 185 ff.). Der Vergleich der Analyse der Ist-Situation mit der künftigen Entwicklung kann zu einer Chancen-Risiken-Analyse verdichtet werden (HAMM 1991, S. 62 ff.) aus der sich im Idealfall der „konzeptionelle Kristallisierungspunkt“, die Einmaligkeit und die Stoßkraft der zu entwickelnden Marketingkonzeption ergibt (BECKER 1992, S. 75).

Solch eine **strategische Marketingkonzeption** besteht aus drei Teilbereichen: Marketingziele, Marketingstrategien und Marketing-Mix, die aufeinander aufbauen und untereinander verzahnt sind (BECKER 1992, S. 119 ff.). Mit der Definition der Marketingziele bestimmt das Unternehmen, was es mit dem Marketingkonzept erreichen möchte, die Ziele sind die übergeordnete „Philosophie“ des Unternehmens. Die Marketingstrategien legen die grundsätzlichen Strukturen des Vorgehens fest, während der Marketing-Mix den operativen Einsatz der vier Marketinginstrumente (Produkt-, Preis-, Distribution- und Kommunikationspolitik) beinhaltet. Die einzelnen Elemente sollten möglichst quantitativ festgelegt sein, um eine Marketingkontrolle zu ermöglichen.

2.2 Übertragung auf das Regionalmarketing

Wie früher schon mehrfach ausgeführt (vergl. etwa BESCH 1990 und 1993), läßt sich die für Großunternehmen der Konsumgüterindustrie entwickelte Marketingkonzeption nicht ohne weiteres auf die Agrarwirtschaft übertragen. Vielmehr unterscheiden sich die Gestaltungsmöglichkeiten grundlegend auf den drei **Organisationsebenen des landwirtschaftlichen Marketing**. Auf der Ebene des einzelnen, kleinen landwirtschaftlichen Betriebes sind die Durchführbarkeit einer eigenen Marktanalyse und der darauf aufbauenden Entwicklung einer eigenen

Marketingkonzeption begrenzt. Der Einsatz der Marketinginstrumente muß sich auf einfache Formen beschränken. Auf der oberen Ebene des Gemeinschaftsmarketing wiederum kommen wegen der nicht vorhandenen unternehmerischen Verantwortung für die Marketingaktivität nur unterstützende Marketing-Service-Aufgaben in Frage. Eine entscheidende Bedeutung kommt dagegen unserer Überzeugung nach dem kooperativen Marketing auf der mittleren Ebene zu, obwohl gerade dieser Bereich, trotz einzelner ermutigender Ansätze, bisher noch unterentwickelt ist. Eine Kooperation landwirtschaftlicher Betriebe in Marketingprogrammen wird sich (fast) immer in einem überschaubaren regionalen Rahmen abspielen. Umgekehrt sollte regionales Marketing möglichst kooperativ organisiert sein, um Synergieeffekte nutzen zu können.

Aus dem Dargelegten ergibt sich die folgende Vorgehensweise für die Entwicklung regionaler Marketingkonzepte: Zunächst ist eine Analyse der Situation der betreffenden Unternehmen in der ausgewählten Region erforderlich. Diese Analyse darf sich nicht nur auf Erzeuger und Verbraucher beschränken, sondern muß die Absatzkanäle (soweit erforderlich, auch die Beschaffungswwege) miteinbeziehen. Leitlinie des zu entwickelnden Konzeptes muß die Besonderheit der betreffenden Region sein, aus der die zündende Idee, die Zielsetzung des Programmes abzuleiten ist. Der regionale Bezug legt auch die einzuschlagenden langfristigen und operativen Strategien fest. Schließlich muß auch der Einsatz der Marketinginstrumente den regionalen Erfordernissen angepaßt sein. Eine laufende Marketingkontrolle ist zur Überprüfung der Zielerreichung, der Strategien und der angestrebten Maßnahmen erforderlich. Ebenso sollten die Entscheidungsgrundlagen in Abständen überprüft werden.

3 Fallbeispiele

3.1 Marketingkonzeption für das Klosteramt Scheyern

3.1.1 Vorbemerkungen

Das Klosteramt Scheyern im Landkreis Pfaffenhofen (etwa auf halbem Weg zwischen München und Ingolstadt gelegen) wurde bis 1990 von der Benediktinerabtei Scheyern in reiner Mährdruschfruchtfolge großschlägig bewirtschaftet. 1990 wurde das Gut (153 ha) vom Freistaat Bayern angepachtet und dem Forschungsverbund Agrarökosysteme München (FAM) als Versuchsstation zur Verfügung gestellt. Ziel des Forschungsverbundes, in dem die TU München und das GSF-Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit, Oberschleißheim zusammenarbeiten, ist die Erfassung, Bewertung und Prognose nutzungsbedingter Veränderungen in Agrarökosystemen und ihrer Umwelt.

Hierzu wurde nach einer zweijährigen Übergangs- und Erfassungsphase die Fläche des Versuchsgutes gemäß der natürlichen Geländeausformung in drei Teile geteilt. Neben einer Parzellenfläche (39 ha) werden 46 ha nach den Zielen des integrierten Pflanzenbaues und 68 ha nach den Richtlinien des ökologischen Landbaues bewirtschaftet. (Der Betrieb ist Mitglied in den Anbauverbänden „Bioland“ und „Naturland“.) Dadurch sollen die Auswirkungen unterschiedlicher Landnutzungssysteme auf die Agrarlandschaft und landwirtschaftliche Prozesse erfaßt, bewertet und die Langzeitwirkungen abgeschätzt werden. Der Versuch ist auf 15 Jahre angelegt und wird vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie finanziert (vergl. FAM, o.J.).

Ein wichtiger Bereich innerhalb des Forschungsverbundes ist die Öffentlichkeitsarbeit. Dadurch soll die Idee einer umweltverträglichen Landnutzung an ein breites Publikum in der Region und der weiteren Umgebung herangetragen werden, wobei sowohl die Verbraucher als auch die

Landwirte in der Region bevorzugte Zielgruppen darstellen. Hierzu werden laufend Führungen, Präsentationen und Hoffeste veranstaltet, die einen großen Anklang finden.

3.1.2 Entwicklung von Vermarktungskonzeptionen für in Scheyern erzeugte Produkte

Aufgabe des Teilprojektes „Marktchancen der in Scheyern erzeugten Produkte“, das von uns durchgeführt wird, ist es, Absatzkonzepte für Scheyerner Produkte zu entwickeln. Aufbauend auf den Ergebnissen einer bayernweiten Verbraucherbefragung (PRUMMER 1994, S. 113 ff.) entschlossen wir uns, in einem ersten Schritt nur Produkte des ökologischen Anbaus einzubeziehen. Damit konnten wir auf das Konzept des „kontrollierten ökologischen Anbaus“ zurückgreifen und den Verbrauchern Transparenz bieten. Hierfür kamen zunächst nur die beiden Erzeugnisse Kartoffeln und Jungrinderfleisch aus der Mutterkuhhaltung in Frage.

Durch die dargelegten Oberziele des Forschungsverbundes waren bereits die Marketingziele des Teilprojektes festgelegt. Da die umweltorientierte Landnutzung mit niedrigeren Erträgen konfrontiert ist (das gilt in erster Linie für die ökologische, aber auch für die integrierte Wirtschaftsweise), ist es für die praktische Landwirtschaft erforderlich, höhere Produktpreise zu erzielen. Hierzu ist es notwendig, ein Käuferpotential zu erschließen, das entweder im Direktabsatz, oder aber über geeignete Vermarktungskanäle bedient wird. Hierbei konnten wir uns auf eigene Untersuchungen des bayerischen Marktes für Produkte des ökologischen Landbaus stützen (PRUMMER 1994; SCHANDERL 1993).

Bei der Entwicklung der Vermarktungskonzepte für die geplanten Absatzwege wurde nach dem gleichen Schema vorgegangen. Zunächst erfolgte eine Marktanalyse, in der aus einer Analyse des eigenen Betriebszweiges und einer Analyse der Konkurrenten eine Stärken-Schwächen-Analyse abgeleitet wurde. Zur Evaluierung des Konzeptes wurden Verbraucherbefragungen durchgeführt. (Die empirischen Erhebungen wurden von drei Diplomanden vorgenommen. Vergl. DÜRNER 1994; RÄMISCH 1994; RIED 1994.)

Beim Vermarktungsweg „Ab-Hof-Verkauf von Jungrinderfleisch aus der Mutterkuhhaltung“ erfolgte zur Konzepterstellung zunächst eine Stärken-Schwächen-Analyse, wobei der eigene Betriebszweig lediglich mit einem Konkurrenten verglichen wurde. Nach der Eruierung der Schlacht- und Vertriebsmöglichkeiten wurden Informationsbroschüren entwickelt und als tragende Elemente der Kommunikationspolitik eingesetzt. Aufgrund der Rahmenbedingungen kommt für die Vermarktung des Jungrinderfleisches aus der Mutterkuhhaltung nur die Distribution in Form von Mischpaketen in Frage. Zur Evaluierung des Konzepts erfolgte eine computergestützte Telefonbefragung bei 134 Verbrauchern, die entweder bereits Fleisch in Scheyern gekauft hatten oder zumindest die Informationsbroschüre angefordert hatten. Aufgrund der Verbraucherbefragung wurden von der Betriebsleitung Verbesserungen in der Teilstückkennzeichnung vorgenommen und die Informationspolitik intensiviert. Die gewählte Preishöhe (19 DM/kg) traf auf eine 2/3-Zustimmung (RIED 1994).

Beim Vermarktungsweg „Ab-Hof-Verkauf von ökologisch erzeugten Speisekartoffeln“ wurde ebenso wie beim Fleischkonzept für eine Stärken-Schwächen-Analyse zuerst eine Unternehmensanalyse des Versuchsgutes und dann eine Konkurrentenanalyse mithilfe von Expertengesprächen bei 13 Kartoffel-Direktvermarktern aus der Region durchgeführt. Zur Evaluierung des Vermarktungskonzeptes erfolgte eine schriftliche Befragung als Totalerhebung bei 73 Kunden. Sowohl die Expertengespräche als auch die Verbraucherbefragungen unterstreichen, daß ein breites Sortiment auf hohem Qualitätsniveau notwendig ist. Verbesserungen sind in erster Linie bei der Sortimentszusammensetzung und bei der Verkaufsraumgestaltung notwendig. Das Kartoffelangebot reicht trotz einer großen Sortenvielfalt nicht aus, um eine große

Anzahl von Konsumenten dauerhaft anzuziehen (DÜRNER 1994). Anfang Mai dieses Jahres wurde im Rahmen eines Hoffestes, verbunden mit einer Kunsthändlersmesse („Kunst im Gut“), ein neu eingerichteter Hofladen eröffnet, in dem an 3 Tagen in der Woche außer Kartoffeln noch Getreide, Fleisch und Wurst aus dem ökologischen Betriebsteil angeboten werden, ergänzt durch ein Randsortiment aus anderen ökologisch wirtschaftenden Betrieben.

Die Grundlage des Vermarktungskonzepts zum „Vertrieb von ökologisch erzeugten Speisekartoffeln über den herkömmlichen Lebensmitteleinzelhandel“ bildete eine mündliche Befragung von 47 Marktleitern der Region, die ein Gemüsesortiment führen und eine Mitsprache bei der Listung haben. Die Hälfte bezieht bereits konventionelle Kartoffeln vom Landwirt. Bei den Kartoffeln spielt die Sorte bzw. Kocheigenschaft die größte und die Erzeugungsweise die geringste Rolle (RÄMISCH 1994). Sowohl letzteres als auch die Meinung der Marktleiter, daß seitens der Verbraucher nur eine äußerst begrenzte Nachfrage nach ökologisch erzeugten Produkten besteht, erschwert sowohl die grundsätzliche Listung als auch die Durchsetzung einer Hochpreispolitik. Über persönliche Gespräche konnten zwei selbständige Lebensmitteleinzelhändler zur Listung der Scheyerner Kartoffeln gewonnen werden. Damit war der Verkauf der Konsumware des ökologischen Betriebsteiles (neben dem Direktabsatz) gesichert. Die Evaluierung dieser Vermarktungsschiene erfolgt ebenfalls über laufende Kundenbefragungen in den Geschäften.

3.1.3 Schlußfolgerungen und künftige Entwicklung

Die durchgeführte Entwicklung von Vermarktungskonzepten für ökologisch erzeugte Produkte eines Versuchsbetriebes stellt sicher einen expliziten Sonderfall dar. Innerhalb der interdisziplinär zusammengesetzten Forschergruppe bildete das Marketingteam nur einen Randbereich, etwa vergleichbar mit der Marketingorganisation in einem Industrieunternehmen zu Beginn der 70er Jahre. Dennoch konnte ein beachtlicher Einfluß ausgeübt werden, der vor allem eine Einbeziehung des Direktabsatzes in die Öffentlichkeitsarbeit des Forschungsverbundes erreichte, mit dem Ziel einer besonderen Imagegestaltung des fast 900jährigen Klostergutes Scheyern¹, das nun Wege für eine umweltfreundliche Landnutzung zeigten will.

Im weiteren Vorgehen des Forschungsprojektes ist eine Ausweitung auf die Region um Scheyern vorgesehen. In betriebswirtschaftlichen Modellkalkulationen soll eine Mischung beider in Scheyern praktizierter Landnutzungssysteme auf die Umgebung („Umgriß“) durchgespielt werden. Aufgabe der Marketingforschung ist es hierbei, regionale Absatzkonzepte zu entwickeln. Hierbei wurden zunächst durch eine Telefonbefragung das bestehende Nachfragepotential und der Informationsstand über ökologisch erzeugte Lebensmittel erfaßt. Daran schließt sich eine Totalerhebung aller ökologisch wirtschaftender Betriebe sowie eine Versorgungsbilanzrechnung für die Region an. Besonderes Gewicht wird auf die Ermittlung der bestehenden Vermarktungswände und die Erfassung der vorhandenen Umstellungsbereitschaft gelegt.

3.2 Entwicklung von Vermarktungskonzeptionen für das Donaumoos

3.2.1 Vorbemerkungen

Im August 1994 wurde der Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus der TU München vom Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten mit der Erstellung eines „Integrierten Entwicklungsprogrammes Donaumoos“ im Rahmen des Förderpro-

¹ Die bayerischen Wittelsbacher waren ursprünglich Scheyerner Grafen, die 1119 ihre Stammburg an Benediktinermönche übergaben.

grammes LEADER II beauftragt. Der Naturraum Donaumoos liegt im Landkreis Neuburg-Schrobenhausen (südwestlich von Ingolstadt) und umfaßt eine Fläche von 16.000 ha, wobei ca. 11.000 ha reine Niedermoorflächen sind (HEISSENHUBER et al. 1996). Das Donaumoos wurde erst Ende des 18. Jahrhunderts urbar gemacht; 200 Jahre Abtorfen, Entwässerung und intensive ackerbauliche Nutzung haben jedoch den Moorkörper extrem dezimiert. Gegenwärtig sackt der Moorboden um jährlich 1 - 2 cm ab, wodurch die Vorflut gehemmt wird und eine hohe Überschwemmungsgefahr besteht.

Aufgabe des „integrierten Entwicklungsprogrammes Donaumoos“ war es, Maßnahmen vorzuschlagen, die zur nachhaltigen Sicherung des Donaumooses als Siedlungsraum und landwirtschaftliche Produktionsstätte geeignet sind. In diesem Zusammenhang waren auch Untersuchungen zu Vermarktungskonzeptionen für gebietstypische bzw. neu zu fördernde Produkte vorgesehen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind im Band 5 des „Integrierten Entwicklungsprogrammes Donaumoos“ enthalten (PRUMMER et al. 1996).

3.2.2 Vermarktungskonzeptionen für das Donaumoos

Aufgabe des von uns durchgeführten Teils des Entwicklungsprogrammes war es, Vermarktungskonzepte für Produkte einer moorverträglichen Landbewirtschaftung zu erarbeiten. Es sollte ermittelt werden, auf welche Weise die Landwirte an der Vermarktung ihrer Produkte stärker beteiligt werden können, so daß ein Teil der Handels- und Verarbeitungsspannen im Agrarsektor verbleibt. Darüber hinaus sollten Möglichkeiten der Erwerbskombinationen untersucht werden. Mit Hilfe der durchgeführten Befragungen erfolgte eine Erstellung von Konzeptionen für einzelne Vermarktungswege. Ein Ziel der LEADER-Programme ist es, die Eigenverantwortung und Entscheidungskraft der Betroffenen zu mobilisieren. Deswegen wurden die vorgeschlagenen Projekte gemeinsam mit den Beteiligten entwickelt.

Die ersten Untersuchungen waren der Vermarktung der beiden bedeutendsten Ackerfrüchte des Donaumooses gewidmet, der Kartoffel und dem Roggen. Die Kartoffel als zentrales Produkt der Region hat beim Frischwarenabsatz mit dem Problem zu kämpfen, daß sie wegen der anhaftenden Moorerde beim Verbraucher wenig geschätzt ist. Aus diesem Grunde wurde eine Vermarktungskonzeption für Verarbeitungsware an Großküchen entwickelt, über die dann auch andere Produkte (bspw. Rindfleisch) abgesetzt werden sollen. Recherchen zu den regionalen Absatzmöglichkeiten des Donaumoos-Roggens sollten zeigen, ob seitens der regionalen Getreideverarbeiter Interesse an einem Regionalkonzept besteht.

Im Bereich der Vermarktung von Erzeugnissen der extensiven Grünlandnutzung sollte geklärt werden, welches Interesse seitens der Landwirte vorhanden ist und welche Marktaufnahmefähigkeit besteht. Ferner wurden auch Erhebungen zu den Themen Erwerbskombinationen, Freizeitinfrastruktur und sozialer Dienstleistungsbereich durchgeführt und zu einzelnen Bereichen Konzepte entwickelt. Schließlich wurde die Entwicklung einer Dachmarke für Produkte aus dem Donaumoos vorgeschlagen.

Im Folgenden sollen die entwickelten Konzepte für die Kartoffel-, Roggen- und Rindfleischvermarktung kurz vorgestellt werden.

(1) Regionales Vermarktungskonzept an Großküchen

Aufgrund von Befragungen der Großküchen in der Region ergab sich ein beachtliches Nachfragepotential nach regionalen Lebensmitteln, wenn die Qualität der gelieferten Produkte überzeugt. Nach Durchführung von Konkurrentenanalysen wurde ein zweistufiges Marketingkonzept zur Belieferung von Großküchen entwickelt.

In der ersten Stufe ist vorgesehen, daß Landwirte aus dem Donaumoos mit Kartoffeln und Landwirte aus den angrenzenden Gebieten des Landkreises mit Gemüse sich zu einer Kooperationsgruppe zur gemeinsamen Belieferung von Großküchen zusammenschließen. Aufbauend auf den in der ersten Stufe akquirierten Großküchenkunden ist in der zweiten Stufe geplant, daß die Kooperationsgruppe die küchenfertige Vorbereitung von Kartoffeln und Gemüse in einer Regie durchführt, um den künftigen Bedürfnissen der Kunden entgegenzukommen.

(2) Regionale Vermarktung von Donaumoosroggen

Aus Gründen der Erhaltung des Donaumooses ist eine Reduzierung des Kartoffelanbaus, verbunden mit einer Ausweitung des Roggenanbaus auf Ackerstandorten erforderlich. Um die Chancen eines regionalen Programmes zur Roggenvermarktung zu testen, wurden Umfragen unter den bisherigen Trägern der Vermarktung, den Bäckern und den Mühlen durchgeführt. Die Bäcker zeigten im allgemeinen eine positive Einstellung gegenüber einem regionalen Programm. Allerdings ist die vorhandene regionale Nachfrage nicht steigerungsfähig, so daß auch überregional abgesetzt werden müßte. Da Roggen aber selten allein, sondern im Gemisch mit Weizen verarbeitet wird, müßte Weizen aus den Randgebieten um das Donaumoos mit in das Programm aufgenommen werden.

Von den befragten Mühlen wären zwei geeignet und bereit, sich an einem regionalen Vermarkungsprogramm zu beteiligen. Hierbei sollte ein Vertragsprogramm für neutral kontrollierten Roggenanbau aufgebaut werden.

(3) Vermarktungskonzept für Erzeugnisse einer extensiven Rinderhaltung

Von den rd. 10.000 ha landwirtschaftlich genutzter Fläche im Donaumoos werden 8.000 ha intensiv ackerbaulich und nur 2.000 ha als extensives bzw. mittelintensives Grünland genutzt. Eine Ausweitung des Grünlandanteils wäre aus Gründen der Moorerhaltung sehr wünschenswert. Boden und Klima im Donaumoos eignen sich hervorragend für eine Grünlandnutzung. Die Hemmsfaktoren für eine Ausdehnung des Grünlandes liegen jedoch bei den Landwirten, die aufgrund der relativen Vorzüglichkeit der Ackerfrüchte, des hohen Anteils der Nebenerwerbslandwirtschaft, der hohen Stallbaukosten auf Moorstandorten und der geringen Erfahrungen in der Tierproduktion in ihrer ablehnenden Haltung verharren.

Es war daher eine wichtige Aufgabe der Projektarbeit, durch Informationsveranstaltungen, Befragungen und Gespräche Interesse zu wecken und das Zusammengehen interessierter Landwirte zu fördern. Schließlich wurde ein Gemeinschaftsstall für die Ochsenmast mit zugehörendem Vermarktungskonzept sowie ein Konzept für eine einzelbetriebliche Vermarktung von Junggrinderfleisch aus der Mutterkuhhaltung entwickelt.

3.2.3 Kritische Würdigung der vorgestellten Vermarktungskonzepte

Auch in diesem Fall ergaben sich die Marketingziele für die vorgeschlagenen Konzepte aus dem Oberziel des gesamten Entwicklungsprogrammes, das in erster Linie landschaftserhaltend orientiert ist. Entscheidend für das LEADER-Förderprogramm ist die Einbindung der Betroffenen als eigenverantwortliche Projektteilnehmer. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, alle Beteiligte von Anfang an in die Vermarktungskonzepte einzubeziehen, weshalb folglich nur das entwickelt werden konnte, was von den Betroffenen, in erster Linie den Landwirten, aber auch den Vermarktern, mitgetragen wurde. Daraus entstand für die beteiligten Mitarbeiter der Zwang, vor Ort konkret mit den Beteiligten zu recherchieren und zu planen. Das führte zu der eindringlichen Erkenntnis, daß Marketingkonzepte keine theoretischen Modelle sind, sondern von wirtschaftenden Menschen entwickelt und gestaltet werden, die aus ihren persönlichen,

sozialen und kulturellen Bezügen heraus handeln. (Ähnliche Erfahrungen haben wir bei unseren Untersuchungen von Markenprogrammen für Getreide und Fleisch im Rahmen des zentral-regionalen Marketing gemacht; vergl. BESCH/HACK/OTTOWITZ 1994.)

Inzwischen ist das „Integrierte Entwicklungsprogramm Donaumoos“ vom Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten übernommen worden. Neben Maßnahmen zur Verbesserung der Freizeitinfrastruktur, die aus dem Donaumoos ein Naherholungsgebiet machen sollen, sind die von uns vorgeschlagenen Vermarktungskonzepte aufgegriffen worden. Unter einem gemeinsamen Logo sollen Kartoffeln und Gemüse, Roggen und Produkte der extensiven Weidehaltung auf kooperativer Basis an Großabnehmer vermarktet werden. Darüber hinaus sollen Bauernläden für den Direktabsatz eingerichtet werden.

3.3 Regionalkonzept „BRUCKER LAND“

Die Idee, im Landkreis Fürstenfeldbruck Lebensmittel in größerem Umfang regional zu vermarkten, entstand in den ländlichen Pfarrgemeinden des Kreises in Verbindung mit Umwelt- und Naturschutzverbänden, die auf Bestrebungen einiger Kreistagsabgeordneter und der Bäckerinnung traf, ein „Landkreisbrot“ zu schaffen. Dazu kommt die Tradition der Direktvermarktung im dichtbesiedelten Landkreis, der östlich bereits zum Verdichtungsraum München gehört, in seinem westlichen Teil aber noch ländlich geprägt ist (HEISS 1996, S. 26 ff.). Die Idee wurde in der Organisation BRUCKER LAND Solidargemeinschaft e.V. realisiert, die 1994 gegründet wurde und Personen aus den Bereichen Landwirtschaft, Handwerk, Verbraucher, Kirchen und Umweltverbände zusammenfaßt. („Bruck“ ist der alte, noch geläufige Name von Fürstenfeldbruck.) Ziel der Solidargemeinschaft ist es, die natürlichen Lebensgrundlagen in der Region durch Förderung einer umweltschonenden Landbewirtschaftung, regionale Vermarktung und Verbraucheraufklärung zu erhalten und zu verbessern.

Die praktische und kaufmännische Umsetzung der Idee obliegt der BRUCKER LAND GmbH. Sie ist ein Zusammenschluß der Erzeugergemeinschaft für Qualitätsgesreide im Kreis, der ländlichen Molkereigenossenschaft, des Kreisverbandes der Bienenzüchter und der Solidargemeinschaft. Die Erzeugungsrichtlinien folgen dem Konzept des integrierten Pflanzenbaus und einer naturbelassenen, herkunftsorientierten Verarbeitung, auf eine Umstellung zum kontrolliert ökologischen Landbau wurde bewußt verzichtet. Die BRUCKER LAND GmbH fungiert als Drehscheibe, die die Produkte von den Landwirten bzw. deren Zusammenschlüssen an die Verarbeiter und den Handel vermittelt. Alle Erzeugnisse werden unter der Dachmarke „BRUCKER LAND“ vertrieben, deren einprägsames Logo von der FH für Design in München entworfen wurde (HEISS a.a.O.). Die Arbeit der BRUCKER LAND GmbH wird durch die CMA und das Bayerische Landwirtschaftsministerium im Rahmen des „zentral-regionalen Marketing“ gefördert.

Ende März diesen Jahres wurde von uns im Rahmen einer Diplomarbeit eine Befragung von 165 zufällig ausgewählten Kunden in 9 Bäckereien und 4 Supermärkten im Landkreis Fürstenfeldbruck durchgeführt, um die Verbraucherakzeptanz der BRUCKER LAND Produkte zu testen (HEISS 1996, S. 43 ff. u. S. 58 ff.). Es ergab sich mit 87 % ein (trotz der Befragungsorte) hoher Bekanntheitsgrad und mit fast 80 % eine hohe Zustimmung zum Konzept. Die Kaufhäufigkeit fällt von 60 % bei Brot über 30 % bei Milch und Käse bis zu 14 bzw. 10 % bei Mehl und Honig. Als wichtigste Kaufargumente wurden der Geschmack (!), gefolgt von Unterstützung der heimischen Landwirtschaft und regionale Herkunft genannt. Ökologische Erzeugungsrichtlinien spielen nur eine untergeordnete Rolle. Als wichtigste Gegenargumente werden der hohe Preis und die zu geringe Verfügbarkeit angeführt.

Zu den nächsten Zielen der BRUCKER LAND GmbH gehört die Ausweitung der Produktpalette (Bier, Kartoffeln, Obstsaft, Fleisch), die Erhöhung der Distributionsdichte sowie eine Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit und Verbraucheraufklärung.

4 Möglichkeiten und Grenzen regionaler Marketingkonzepte

Abschließend soll versucht werden, die Möglichkeiten und Grenzen regionaler Marketingkonzepte zu skizzieren. Da die angewandte Fallstudienmethode zum qualitativen Ansatz in der Marketingforschung zählt (TOMCZAK 1992) und nach der induktiven Methode vorgeht, sind keine allgemeingültigen Schlüsse möglich. Es können lediglich Schlußfolgerungen auf dem Stand der gegenwärtigen Kenntnis gezogen werden.

Die grundlegende Voraussetzung für regionale Marketingkonzepte beruht in der immer wieder gemachten Erfahrung, daß es innerhalb der großräumigen nationalen, kontinentalen und globalen Märkte zahlreiche differenzierte Nischen gibt, die durch entsprechend angepaßte Konzepte genutzt werden können. (Typisch für die drei beschriebenen Fälle ist, daß keiner dem anderen gleicht.) Regionale Marktischen können in Deutschland auf drei Aspekten aufbauen:

- (1) Dem zunehmenden Bedürfnis vieler Menschen nach Überschaubarkeit und regionaler Identität.
- (2) Der steigenden Popularität von Umweltschutz und Landschaftsschutz (obwohl hier die „Verhaltenslücke“ zwischen Sagen und Handeln erheblich ist - PRUMMER 1994, S. 181 ff.).
- (3) Dem wachsenden Bedürfnis nach Herkunftsgarantie und Sicherheit im Lebensmittelangebot.

Wenn sich Landwirte für regionale Marketingkonzepte entscheiden wollen, dann sollten die folgenden Punkte beachtet werden:

- (1) Wichtig ist zuerst eine gründliche Marktanalyse, die meist nicht im Alleingang, sondern mit Hilfe geeigneter Marketingberatung angegangen werden muß. Hierbei sind nicht nur die regionalen Verbraucher, sondern ebenso die Vermarkter einzubeziehen, Absatzwege müssen erkundet und erschlossen werden.
- (2) Für den Aufbau einer solchen Marketingkonzeption ist ein verbindendes, ausstrahlendes Leitbild erforderlich (die Region muß etwas Besonderes sein, sie muß eine identitätsbildende Kraft haben!). Ebenso wichtig ist eine gemeinsame, alle Beteiligte umfassende Organisation (in Feriengebieten ist die Gastronomie eine Kerngruppe!). In diesem Zusammenhang sei auf die Möglichkeit der Wiederbelebung von traditionellen Spezialitäten verwiesen, die in den romanischen Ländern eine große Bedeutung haben (THIEDIG 1996).
- (3) In der strategischen Gestaltung muß die regionale Ausrichtung, verbunden mit einer Präferenzstrategie bei gleichzeitiger Marktdurchdringungsstrategie, oberste Richtschnur sein. Die operative Gestaltung der Marketinginstrumente entspricht in jedem Einzelfall den regionalen Gegebenheiten und muß der speziellen Situation angepaßt sein, Verallgemeinerungen sind eo ipso nicht möglich.

Abschließend muß jedoch mit allem Nachdruck angemerkt werden, daß es sich bei regionalen Marketingkonzepten immer um spezielle Nischen und Sonderfälle handelt, die keine Massenstrategien darstellen. Regionale Märkte sind begrenzt, sie können selbstverständlich keinen überregionalen Absatz und kein zentrales Marketing ersetzen (vergl. auch POTTEBAUM 1996). Es handelt sich also nicht um ein „Entweder-oder“ sondern um ein wohldosiertes „Sowohl-als auch“. Aber auch Sonderfälle sind es wert, erforscht und gestaltet zu werden!

5 Zusammenfassung

Der Beitrag stellt regionale Marketingkonzepte auf einzelbetrieblicher und kooperativer Basis vor. Als Beispiele wurden 3 Fallstudien aus dem südbayerischen Raum herangezogen:

- das Klosteramt Scheyern als Versuchsgut für umweltfreundliche Landbaumethoden im „Forschungsverbund Agrarökosysteme München“,
- Vermarktungskonzepte im Rahmen des „Integrierten Entwicklungsprogrammes Donaumoos“ und
- das Regionalkonzept „Brucker Land“.

Beim Aufbau regionaler Marketingkonzepte sollten die folgenden Punkte beachtet werden: Voraussetzung ist eine gründliche Marktanalyse, die Erzeuger, Verbraucher und Vermarkter miteinbezieht. Ein verbindendes und ausstrahlendes Leitbild ist ebenso erforderlich wie eine schlagkräftige Organisation aller Beteiligten. Die regionale Ausrichtung des Konzepts ist die wichtigste Erfolgskomponente. Daraus folgt, daß regionale Marketingkonzepte immer Sonderfälle darstellen, die Nischen in den überregionalen Märkten nutzen.

Summary

This paper presents marketing concepts both on an individual farm and on a co-operative basis. Three case studies from Southern Bavaria will be introduced:

- „Klosteramt Scheyern“, a research farm for environmentally friendly methods of cultivation within the „Munich Research Network on Agricultural Ecosystems“ („Forschungsverbund Agrarökosysteme München“),
- marketing concepts within the „Integrated Development Program for the Donaumoos Region“ („Integriertes Entwicklungsprogramm Donaumoos“) and
- the regional marketing concept „Brucker Land“.

When setting up such programs, the following aspects need specific attention: A thorough market analysis including producers, consumers and marketers is a prerequisite. Also a corporate identity with internal and external impact is just as important as a powerful organisation of all members. The regional orientation of the concept is the most decisive determinant of success. This implies that regional marketing concepts always will be exceptional cases conquering niches in supraregional markets.

Literaturverzeichnis

- BECKER, J. (1992): *Marketing - Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*. 4. Aufl., München
- BESCH, M. (1990): *Marketing für die Agrarwirtschaft*. In: Agrarwirtschaft 39, H. 9, Sept. 1990, S. 267-272
- BESCH, M. (1993): *Mehr Marketing für die Agrarwirtschaft*. In: Agrarwirtschaft 42, H. 11, Nov. 1993, S. 381-383
- BESCH, M.; HACK, H.; OTTOWITZ, Th. (1994): *Forschungsprojekt „Evaluierung von Markenprogrammen“*. Freising-Weihenstephan

- BÖGE, S. (1993): Erfassung und Bewertung von Transportvorgängen: Die produktbezogene Transportkettenanalyse. In: Läpple, D. (Hrsg.): *Güterverkehr, Logistik und Umwelt. Analysen und Konzepte zum interregionalen und städtischen Verkehr*, Berlin, S. 131-159
- FAM (Forschungsverbund Agrarökosysteme München): *Ökosystemforschung in der Agrarlandschaft*, o.J.
- FREY, B. S. (1992): *Umweltökonomie*. 3. Aufl., Göttingen
- HAMM, U. (1991): *Landwirtschaftliches Marketing*. UTB 1620, Stuttgart
- HEISS, Chr. (1996): *Verbraucherakzeptanz regional vermarkelter Nahrungsmittel - eine empirische Untersuchung am Fallbeispiel BRUCKER LAND*. Diplomarbeit, TU München-Weihenstephan, Juni 1996
- HEISSENHUBER, A.; HORNAUER, N.; PSCHIBUL, S.; GIERING, M.-P.; GIERING, P. (1996): *Integriertes Entwicklungsprogramm Donaumoos*. Bd. 8, Kurzfassungen der Berichte mit Stellungnahmen des Lehrstuhls für Wirtschaftslehre des Landbaues und der Arbeitsgemeinschaft Landschaft und Recht, TU München-Weihenstephan
- HENSCHE, H.-U.; HAUSER, A.; REINIGER, M.; WILDRAUT, Chr. (1993): *Verbraucherpräferenzen für Nahrungsmittel aus der näheren Umgebung - eine Chance für marktorientierte Landwirte*. Empirische Ergebnisse aus Nordrhein-Westfalen, Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bd. 7, Kiel
- HUNTINGTON, S.P. (1993): *The Clash of Civilizations?* Foreign Affairs 72, H. 3, S. 22-49
- KEYNES, J.M. (1985): Nationale Selbstgenügsamkeit. (Erstveröffentlicht 1933) In: MATT-FELD, H., (Hrsg.): *Keynes, Kommentierte Werksauswahl* Hamburg, S. 152-161
- KOTLER, Ph.; BLIEMEL, F. (1992): *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. 7. Aufl., Stuttgart
- MEFFERT, H. (1994): *Marketing-Management. Analyse - Strategie - Implementierung*. Wiesbaden
- MEYER-HULLMANN, K. (1996): *Der Einfluß von Lebensmittelskandalen auf Einstellungen und Verhalten der Konsumenten unter besonderer Berücksichtigung der Medienberichterstattung*. Abschlußbericht zum DFG-Forschungsvorhaben, Weihenstephan, Juni 1996
- OTTOWITZ, Th. (1996): *Qualitätsmanagement bei der Vermarktung von Fleisch - dargestellt am Beispiel von Markenprogrammen in der Bundesrepublik Deutschland*. Einge-reichte Dissertation bei der Fakultät für Landwirtschaft und Gartenbau der Technischen Universität München
- POTTEBAUM, P. (1996): *Die künftigen Marktchancen der nordrhein-westfälischen Landwirtschaft*. Gutachten im Auftrag der Stiftung Westfälische Landschaft in Münster, Münster-Hiltrup

- PRUMMER, S. (1994): *Bestimmungsgründe der Nachfrage nach Produkten des ökologischen Landbaus in Bayern*. Ergebnisse computergestützter Befragungen. Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bd. 12, Kiel
- PRUMMER, S.; HESS, A.; GEISSENDÖRFER, M.; PLENK, Chr.; GRONENBERG, J.; BRUCKMEIER, E. (1996): *Integriertes Entwicklungspogramm Donaumoos*. Bd. 5, Untersuchungen zur Entwicklung von Vermarktungskonzeptionen für das Donaumoos, TU München-Weihenstephan
- SCHANDERL, M. (1993): *Vermarktungskonzeptionen für Produkte des ökologischen Landbaus unter besonderer Berücksichtigung des Franchise-Systems*. Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bd. 8, Kiel
- THIEDIG, F. (1996): *Regionaltypische traditionelle Lebensmittel und Agrarerzeugnisse. Kulturelle und ökonomische Betrachtungen zu einer ersten Bestandsaufnahme deutscher Spezialitäten*. Arbeitsbericht Nr. 21 der Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Weihenstephan
- TOMCZAK, T. (1992): *Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft. Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz*. Marketing ZFP, H. 2, S. 77-87